

# การให้และรับข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของ พนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด Feedback Giving and Receiving Impacting on Employees Performance: A Case Study of Siam Cement (Kaeng Khoi) Co.,Ltd.

อัญญา เปี่ยมประภม\*

## บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และเพื่อเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติแก่หัวหน้างานและพนักงานในการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากหัวหน้างานและพนักงานของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ทั้งหมดจำนวน 370 คน แบ่งเป็นหัวหน้างาน 38 คน และพนักงาน 332 คน ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้างานและพนักงานได้ให้และรับข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาซึ่งทั้งหัวหน้างานและพนักงานมีทัศนคติทางบวกต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับ ประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน รูปแบบภาวะผู้นำแบบชี้แนะ และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของพนักงาน ส่วนแนวทางที่ควร

ปฏิบัติ คือ หัวหน้างานจะต้องมีความจริงใจ มุ่งมั่นและเอาใจใส่ในกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ มีเตรียมข้อมูล ข้อมูลป้อนกลับต้องถูกต้อง เป็นความจริง มีเหตุผลและสามารถนำไปปฏิบัติได้ พนักงานจะต้องเปิดใจไม่ป้องกันตนเอง เห็นความสำคัญของข้อมูลป้อนกลับและนำข้อมูลป้อนกลับไปปฏิบัติ ส่วนข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพต้องมีความเฉพาะเจาะจง มีตัวอย่างประกอบชัดเจน เน้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและเป็นสิ่งที่พนักงานสามารถปฏิบัติตามได้ และส่วนองค์การควรจัดให้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง และฝึกอบรมหัวหน้างานและพนักงานเรื่องการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ



**คำสำคัญ :** ข้อมูลป้อนกลับ ผลการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับ ทัศนคติต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ รูปแบบภาวะผู้นำ

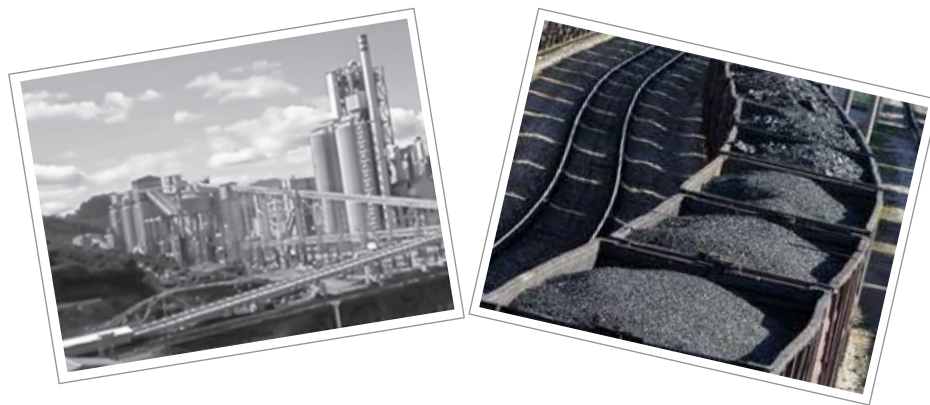
\* นักศึกษาปริญญาโท คณะพัฒนาศาสตร์มนุษยศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

## Abstract

This research aims to study feedback between supervisors and employees during the annual performance evaluation process. To study factors related to feedback that affect the performance of employees. And to offer supervisors and employees guidance for giving and receiving feedback. The data were collected by questionnaire from supervisors and employees of Thai Siam Cement (Kaeng Khoi) Co., Ltd. A total of 370 participants can be divided in to 38 supervisors and 332 employees. The results indicate that supervisors and employees gave and received feedback during the evaluation performance. Both supervisors and employees have a positive attitudes towards giving and receiving feedbacks. Factors related to the feedback that impact on the performance of the

employees are feedback avoiding behavior, supervisors' effective feedback, supervisors' attitude toward feedback, directive leadership and position time of subordinate. The guidelines for giving and receiving feedback: supervisors must be sincere, committed and focus on the process; prepare the information. The feedbacks must be true and able to be reasonably implemented. The employee must be open to feedback, not be too defensive. They must see the value of the feedback and implement them afterwards. The effective feedback must be specific, explained by using clear examples pertinent to the work and reasonably implementable. The organization should arrange a feedback process during the employee' performance evaluation at least twice year and arrange supervisor and employee in giving and receiving feedback.

**Keywords :** Feedback, Performance, Feedback Management Behavior, Attitude to Giving and Receiving Feedback, Leadership Style,



## บทนำ

การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) โดยเป็นการสื่อสารผลการปฏิบัติงานให้พนักงานเห็นถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง และเป็นช่วงเวลาที่หัวหน้างานและพนักงานจะได้มีโอกาสพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาว่าเป็นอย่างไร ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่พนักงานมีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งช่วยกันหาแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น (Dejanasz, Dowd, and Schneider, 2002; Jackson and Schuler, 2003) แต่ทั้งนี้ยังมีหัวหน้างานและพนักงานจำนวนมากที่รู้สึกลำบากใจหรือวิตกกังวลเมื่อถึงช่วงเวลาที่ต้องให้และรับข้อมูลป้อนกลับ ในส่วนของหัวหน้างานจะวิตกกังวลเมื่อต้องให้ข้อมูลเชิงลบ (Negative Feedback) แก่พนักงานหรือต้องให้ข้อมูลป้อนกลับเมื่อตนเองนั้นไม่มีข้อมูลที่เพียงพอและไม่เข้าใจถึงรูปแบบของการให้ข้อมูลป้อนกลับที่เหมาะสมในสถานการณ์ที่มีเฉพาะเจาะจง (Delahaye, 2005) ทั้งยังกลัวปฏิกิริยาโต้กลับของพนักงานด้วย ทั้งที่ในความเป็นจริงแล้วการให้ข้อมูลป้อนกลับถือเป็นทักษะพื้นฐานในการบริหารจัดการอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมี เพราะจะช่วยให้ผู้จัดการได้ทบทวนผลการปฏิบัติงานในแต่ละวัน รวมทั้งการสร้างความคาดหวังที่ชัดเจนและการแก้ไขความเข้าใจที่ผิดพลาดระหว่างพนักงานด้วย (Harvard Business School, 2006; Hattersley and McJannet, 2008) ส่วนพนักงานนั้นกลัวการได้รับข้อมูลป้อนกลับเชิงลบเช่นกัน และมักจะไม่พอใจหรือป้องกันตนเอง (Defensive) จากข้อมูลป้อนกลับเชิงลบนั้น เนื่องจากว่าต้องการรักษาภาพลักษณ์ของตนเอง ต้องการสร้างความประทับใจต่อผู้อื่น และการให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบยังเป็นการลดการเห็นคุณค่าในตนเองและประสิทธิภาพของตนเองด้วย (Moss, 2004; Cannon

and Witherspoon, 2005) ทั้งที่ในความเป็นจริงแล้วพนักงานมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน เนื่องจากการให้ข้อมูลป้อนกลับนี้จะช่วยให้พนักงานรู้ว่างานที่ตนทำนั้นตรงตามเป้าหมายขององค์กรหรือไม่อย่างไร และการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นยังนำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานและทัศนคติที่ดีอีกด้วย (Newstrom and Davis, 1993) ในส่วนข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่ให้กับพนักงานก็มักไม่มีประสิทธิภาพมากพอที่จะทำให้พนักงานยอมรับและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานได้ หัวหน้างานจำนวนมากยังให้ข้อมูลป้อนกลับที่ไม่ถูกต้อง หรืออาจไม่ได้ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน ข้อมูลป้อนกลับอาจพูดเพียงเรื่องทั่วไปหรือเน้นที่ตัวบุคคลมากกว่าผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงปัญหาของกระบวนการให้และรับข้อมูลป้อนที่ไม่มีประสิทธิภาพ

ในส่วนของความสำคัญและความจำเป็นของการให้ข้อมูลป้อนกลับนี้ แสดงให้เห็นได้จากการสำรวจของฝ่ายจัดการของบริษัท Synergy ที่เชื่อมั่นว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับต่อพนักงานนั้นมีความสำคัญ ซึ่งจากการที่องค์กรได้ใช้วิธีการนี้ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้สูงขึ้นและช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน รวมไปถึงการที่ต้องให้พนักงานออกจากงานลดลงอีกด้วย และจากการสำรวจยังพบว่าผู้จัดการที่ไม่ได้ให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานต่อพนักงานนั้น ต้องใช้เวลาถึง 2 ครั้งหรือมากกว่านั้นในการแก้ไขปัญหาใดปัญหาหนึ่ง ซึ่งเหตุการณ์นี้ จะไม่เกิดขึ้นถ้าหากมีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ดีแก่พนักงาน (Van Fleet and other, 2005; Noe, Hollenbech, Gerhart and Wright, 2006) ทั้งนี้การให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพของหัวหน้างานหรือผู้จัดการนั้นยังช่วยในการรักษาพนักงานที่เก่ง (Talents) ไว้กับองค์กรด้วย เห็นได้จากการวิจัยของ 3 องค์กรชื่อดัง คือ

Hay Group ในปี 2005 McKinsey & Co. ในปี 2006 และ Towers Perrin ในปี 2007 ที่ได้สำรวจถึงสาเหตุที่ทำให้พนักงานลาออกจากองค์กร ได้ข้อสรุปตรงกันอันดับที่ 1 คือ การไม่ได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) และการสอนงาน (Coaching) ที่เพียงพอจากหัวหน้างานนั้นแสดงให้เห็นว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับไม่ได้มีประโยชน์เพียงแค่ช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานเท่านั้น ยังช่วยให้พนักงานได้พัฒนาลดอัตราการลาออก และลดปัญหาอื่นๆ ที่อาจตามมาอีกด้วย (Van Fleet and other, 2005)

จากปัญหาและความสำคัญของการให้ข้อมูลป้อนกลับ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจถึงกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เพื่อไม่ให้หัวหน้างานและพนักงานต้องกังวลใจเมื่อต้องให้และรับข้อมูลป้อนกลับ และทำให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นมีประสิทธิภาพส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กร เพื่อทำความเข้าใจเรื่องการให้ข้อมูลป้อนกลับจึงเลือกศึกษาหัวหน้างานและพนักงานของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แ่งคอย) จำกัด เนื่องจากว่าบริษัทได้มีการนำเรื่องของการให้ข้อมูลป้อนกลับมาใช้อย่างสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน แต่ทั้งนี้บริษัทยังคงมีข้อสงสัยว่า หัวหน้างานได้ปฏิบัติตามนโยบายของบริษัทหรือไม่ในการให้ข้อมูลป้อนกลับช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน และต้องการทราบว่าหัวหน้างานและพนักงานต้องการข้อมูลป้อนกลับรูปแบบใด แนวทางที่เหมาะสมสำหรับการให้และรับข้อมูลป้อนกลับเป็นอย่างไร ทั้งนี้เรื่องการให้และรับข้อมูลป้อนกลับนั้นยังเป็นการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรในส่วนของการกระตุ้นให้เกิดคนกล้าเปิดใจรับฟัง (Openness Challenge) อีกด้วย และบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทแม่ยังประกาศวิสัยทัศน์องค์กรว่าต้องการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ซึ่งด้วยเหตุนี้จึงเห็นว่าควรสนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ ตามที่

Brady (nd. อ้างถึงใน Adair, 1996) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์นั้นเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่มีการกระตุ้นความคิด การให้ข้อมูลป้อนกลับ และการดำเนินการสร้างสรรค์ จึงจะเรียกได้ว่าเป็นชุมชนแห่งการคิดสร้างสรรค์ เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรม โดยทั้งนี้ผลการศึกษาวิจัยสามารถนำไปปรับใช้ได้อย่างทั่วไป (Generalization) กับองค์กรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แ่งคอย) จำกัด และองค์กรต่างๆ ทั้งยังช่วยเพิ่มเติมองค์ความรู้เรื่องการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อศึกษาการให้และรับข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีระหว่างหัวหน้างานและพนักงานของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แ่งคอย) จำกัด เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จากปัจจัยทำนาย ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล รูปแบบภาวะผู้นำของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ พฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับ ทศนคติต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ และประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ และเพื่อเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติแก่หัวหน้างานและพนักงาน เมื่อต้องให้และรับข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

## เครื่องมือและ/หรือวิธีการ

ในการศึกษาเพื่อให้ข้อมูลที่ได้และผลการศึกษามีความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยจึงได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งเป็น 3 วิธี เรียงลำดับตามกระบวนการศึกษาวิจัยดังต่อไปนี้

1) การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary) โดยการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปใช้ในการสร้างกรอบแนวคิด (ดังรูปที่ 1) การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และการอภิปรายผลการศึกษา

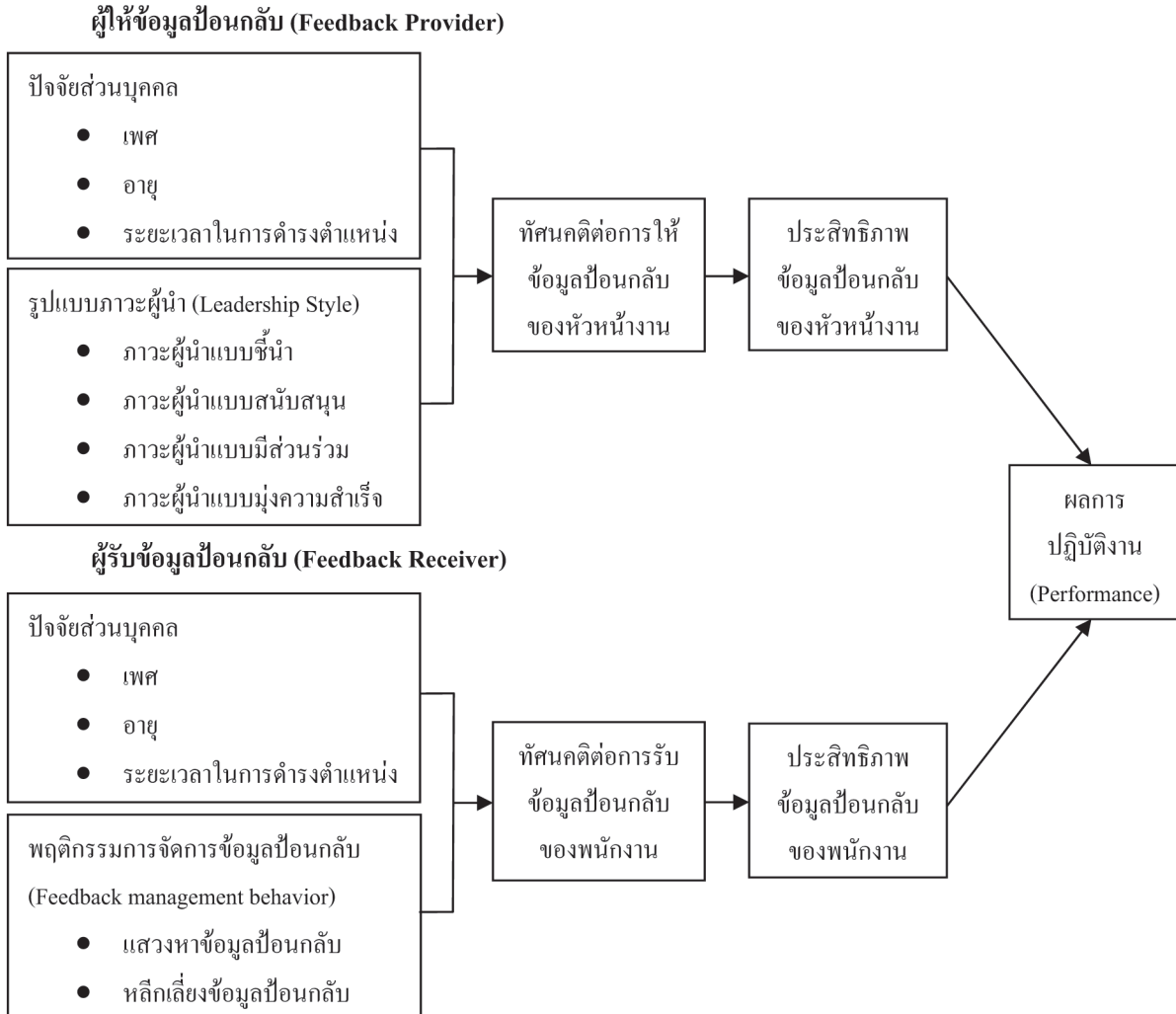
2) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับ หัวหน้างาน และพนักงาน จำนวน 27 ท่าน เพื่อศึกษา ถึงทัศนคติและความคิดเห็น พฤติกรรมและลักษณะ การให้และรับข้อมูลป้อนกลับ ผลกระทบและปัญหา ของการให้ข้อมูลป้อนกลับ และเพื่อร่วมกันเสนอ แนวทางในการปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับการให้ข้อมูล ป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลที่ได้ จากการสนทนากลุ่มนำไปใช้ในการสร้างเครื่องมือในการ เก็บรวบรวมข้อมูล การทำความเข้าใจเชิงลึกในสภาพ และปัญหาของการให้และรับข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน และพนักงาน

3) การศึกษาข้อมูลจากการสำรวจ (Survey) ด้วย การใช้แบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบความเที่ยงตรง และความเชื่อมั่นแล้ว แบบสอบถาม (Questionnaires) สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและการสนทนากลุ่ม กับหัวหน้างานและพนักงาน จำนวน 27 คน แบบสอบถาม ประกอบด้วย 2 ชุด คือ แบบสอบถามสำหรับหัวหน้างาน ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.956 และแบบสอบถาม สำหรับพนักงานได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.925 ประชากร คือ พนักงานทั้งหมดของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย

(แก่งคอย) จำกัด แต่ในงานวิจัยฉบับนี้คัดเลือกกลุ่ม ตัวอย่างเฉพาะหัวหน้างานตำแหน่งผู้จัดการที่มีลูกน้อง และพนักงานที่มีหัวหน้างานเป็นตำแหน่งผู้จัดการเท่านั้น ดังนั้นจึงได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 581 คน ผู้วิจัย เน้นให้หัวหน้างานและพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม การวิจัย ได้ย้อนนึกถึงเหตุการณ์การให้และรับข้อมูล ป้อนกลับในระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วง เดือนธันวาคม 2551 ผ่านมา ส่วนหัวหน้าที่ต้องตอบ แบบสอบถามประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น ให้นึกถึงผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาหลังจากได้มีการให้ ข้อมูลป้อนกลับ คือ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานใน ช่วงเดือน มกราคม-มิถุนายน 2552 โดยผู้วิจัยได้รับ แบบสอบถามกลับคืน และมีความสมบูรณ์สามารถนำมา ประมวลผลได้ 370 ชุด คิดเป็นร้อยละ 63.68 ของ ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด โดยแบ่งเป็น หัวหน้างาน จำนวน 38 คน และพนักงานจำนวน 332 คน

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามใช้สถิติ ดังนี้ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย T-test, One-Way ANOVA, Pearson Correlation Coefficients, Multiple Regression Analysis (Stepwise)

## รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษา



## ผลการศึกษา

จากการศึกษาวิจัย สามารถแบ่งผลการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ ผลการสนทนากลุ่มและผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ซึ่งผลการศึกษามีดังต่อไปนี้

### 1. ผลการสนทนากลุ่ม

จากการสนทนากลุ่มกับหัวหน้างานและพนักงาน เพื่อศึกษาถึงทัศนคติและความคิดเห็น พฤติกรรมและลักษณะการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ ผลกระทบและปัญหาของการให้ข้อมูลป้อนกลับ และเพื่อร่วมกันเสนอแนวทางในการปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถสรุปผลการศึกษาจำแนกตามวัตถุประสงค์ ได้ดังนี้



## ตารางที่ 1 สรุปผลการสนทนากลุ่มจำแนกตามวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์	หัวหน้างาน	พนักงาน
ทราบทัศนคติต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การให้ข้อมูลป้อนกลับมีประโยชน์</li> <li>● รู้สึกเฉยๆ และยินดีให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน</li> <li>● ยังไม่พอใจในการให้ข้อมูลป้อนกลับของตนเอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การให้ข้อมูลป้อนกลับมีประโยชน์</li> <li>● รู้สึกเฉยๆ ต่อการรับข้อมูลป้อนกลับ</li> <li>● ยอมรับข้อมูลป้อนกลับถ้าหากข้อมูลนั้นเป็นความจริง มีเหตุผล และสามารถปรับปรุงแก้ไขได้</li> </ul>
ทราบพฤติกรรมการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ได้ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน</li> <li>● ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานทั้งปี</li> <li>● ชมเชยพนักงานแล้วค่อยบอกถึงสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข</li> <li>● ไม่ค่อยได้เก็บรวบรวมข้อมูลของพนักงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ได้รับข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน</li> <li>● ให้ข้อมูลป้อนกลับแบบตัวต่อตัว แบบไม่เป็นทางการ</li> <li>● หัวหน้างานชมเชยก่อน จึงค่อยบอกถึงสิ่งที่ต้องปรับปรุง</li> <li>● ไม่ต้องมีการเตรียมตัวมาก</li> </ul>
ทราบผลกระทบและปัญหาในการให้ข้อมูลป้อนกลับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● พนักงานยินดีรับข้อมูลป้อนกลับ แต่มีการเปรียบเทียบตนเองกับเพื่อนร่วมงาน</li> <li>● การเก็บรวบรวมข้อมูลการทำงานของพนักงานยังไม่ดีพอ</li> <li>● ไม่มีเวลาในการติดตามการทำงานของพนักงานทุกคน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● หัวหน้างานควรใช้ดุลยพินิจในการรับฟังข้อมูล ก่อนที่จะตัดสินพนักงาน</li> <li>● ควรให้ความสนใจพนักงานทุกคนมากขึ้น</li> <li>● ควรให้ข้อมูลป้อนกลับตลอดเวลา</li> <li>● การจะให้ข้อมูลป้อนกลับแบบใดควรพิจารณาถึงภาระการทำงานและบุคลิกภาพของพนักงานแต่ละคน</li> </ul>
ได้แนวทางปฏิบัติในการให้ข้อมูลป้อนกลับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีความจริงใจ เป็นกลาง ไม่อคติ มีศิลปะในการพูด</li> <li>● บอกข้อดีและข้อเสีย พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาด้วย</li> <li>● รับฟังข้อเสนอแนะและเปิดโอกาสให้พนักงานได้สอบถามสิ่งที่สงสัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ควรเปิดใจรับฟังคำตำหนิ คำชมเชย และข้อเสนอแนะ</li> <li>● ไม่นำคำตำหนิไปเป็นอารมณ์ต่อเนื้อง</li> <li>● ขอคำแนะนำหรือแนวทางแก้ไขจากหัวหน้า</li> <li>● นำสิ่งที่หัวหน้างานพูดไปปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น</li> </ul>

## 2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามจากหัวหน้างานและพนักงาน สามารถสรุปผลการศึกษาดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
<b>หัวหน้างาน (เพศชาย 100%)</b>			
อายุของหัวหน้างาน	47.24	8.03	-
ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของหัวหน้างาน	11.18	7.29	-
ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ	25.34	3.71	ปานกลาง
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	26.15	3.08	ปานกลาง
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	24.21	3.55	ปานกลาง
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ	26.52	3.37	สูง
ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน	3.84	0.39	ทางบวก
ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับหัวหน้างาน	3.65	0.44	ปานกลาง
<b>พนักงาน (เพศชาย 94.9% เพศหญิง 5.1%)</b>			
อายุของพนักงาน	39.30	9.79	-
ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของพนักงาน	11.39	9.09	-
พฤติกรรมแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ	2.35	0.76	ปานกลาง
พฤติกรรมหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับ	1.29	0.46	ต่ำ
ทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน	3.84	0.38	ทางบวก
ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับพนักงาน	3.36	0.75	ปานกลาง
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Perform)	3.90	0.45	สูง



## 2.1 หัวหน้างาน

ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้างานที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ แบบชี้แนะ และแบบมีส่วนร่วมในระดับที่แตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน และผลการศึกษาพบว่าทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน และปัจจัยที่ส่งผลต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพของหัวหน้างาน คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ และทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน

## 2.2 พนักงาน

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับและพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับในระดับที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับแตกต่างกัน และผลการศึกษาพบว่าทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน และปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับพนักงาน คือ ทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน และพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน

## 2.3 ปัจจัยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

พฤติกรรม การหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับ ประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของพนักงาน สามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้ร้อยละ 18.3

## 2.4 แนวทางปฏิบัติในการให้ข้อมูลป้อนกลับ

1) จำนวนครั้งในการให้ข้อมูลป้อนกลับที่เหมาะสม คือ 2 ครั้งต่อปี

2) สถานที่ที่เหมาะสมในการให้ข้อมูลป้อนกลับ ในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ห้องทำงาน รองลงมา คือ ที่ไหนก็ได้ และห้องประชุม

3) รูปแบบในการให้ข้อมูลป้อนกลับที่เหมาะสม คือ การให้แบบทีละคน ตัวต่อตัว ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ หรือ การให้แบบทีละคน ตัวต่อตัว ในรูปแบบทางการ

## การอภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง การให้และรับข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด สามารถอภิปรายผลการศึกษาเรียงลำดับตามวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. การให้และรับข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด

1.1 หัวหน้างานส่วนใหญ่ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานในการบังคับบัญชาของตน ในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานในปี 2551 ที่ผ่านมา โดยส่วนใหญ่จะใช้วิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบไม่เป็นทางการ มีหัวหน้างานบางส่วนที่เห็นว่าตนเองได้ให้ข้อมูลป้อนกลับตลอดทั้งปีแล้ว พอถึงช่วงเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงให้ข้อมูลป้อนกลับด้วยการพูดคุยในเรื่องต่างๆ ไป เช่น ปัญหาเศรษฐกิจ ซึ่งแจ้งสภาพองค์การ จึงทำให้พนักงานเห็นว่าไม่ได้รับข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งหัวหน้างานควรให้ความสำคัญกับการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นช่วงเวลาหัวหน้างานจะได้พูดคุยสรุปให้พนักงานเห็นถึงพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา และติดตามผลของการให้ข้อมูลป้อนกลับ หัวหน้างานบางส่วนยังเตรียมความพร้อมด้านข้อมูลที่จะให้กับพนักงานไม่เพียงพอ ทำให้รายละเอียดที่ให้นั้นไม่ชัดเจน ซึ่งพนักงานเห็นว่า หัวหน้างานไม่จำเป็นต้องมี

หลักฐานที่ชัดเจนในแต่ละพฤติกรรม แต่ควรให้รายละเอียดในสิ่งที่พูดได้อย่างชัดเจนว่าพฤติกรรมอะไร เป็นอย่างไร ดีหรือไม่ดีอย่างไร และจะพัฒนาได้อย่างไร การให้ข้อมูลป้อนกลับที่เฉพาะเจาะจงจะทำให้พนักงานยอมรับข้อมูลป้อนกลับได้ง่ายขึ้นและช่วยให้อ้างแผนพัฒนาปรับปรุงตนเองได้ดีขึ้นด้วย

ส่วนทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้น หัวหน้างานมีทัศนคติทางบวกต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน โดยเฉพาะการเห็นถึงผลประโยชน์ของการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีตนเอง พนักงานและองค์กร จึงทำให้หัวหน้างานมีความยินดีที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน แต่ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานยังคงมีความวิตกกังวลอยู่บ้าง โดยเฉพาะเมื่อต้องดำเนินการปฏิบัติงานของพนักงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกน้องที่มีความรู้หรือความเชี่ยวชาญมากกว่า หรือรู้สึกลำบากใจเมื่อต้องตักเตือนลูกน้องที่เป็นเพื่อนร่วมงานของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Van Fleet, Peterson และ Van Fleet (2005) ที่ว่า หัวหน้างานกลัวการให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบ เนื่องจากกลัวปฏิกิริยาตอบกลับทางลบของพนักงาน ส่วนหัวหน้างานที่วิตกกังวลเมื่อต้องให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญมากกว่า เพราะกลัวพนักงานจะขอคำแนะนำในเรื่องที่ตนไม่ถนัด ส่วนหัวหน้างานที่ลำบากใจเมื่อต้องให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบแก่เพื่อนร่วมงาน เพราะต้องการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนเอาไว้ จึงส่งผลให้หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับที่ไม่มีประสิทธิภาพ

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้แก่พนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cannon และ Witherspoon (2005) ที่ให้ความสำคัญกับการรู้คิด (Cognitive) และอารมณ์ (Emotion) เนื่องจากว่าสามารถส่งผลต่อความสามารถในการให้

ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น Cardy (2004) ยังได้กล่าวว่า หัวหน้างานจะต้องรู้จักการควบคุมตนเอง เพราะเป็นผู้มีอำนาจมากในตำแหน่งของผู้แลกเปลี่ยนข้อมูล และผู้รับก็มีประสบการณ์ที่หลากหลาย ด้านความรู้สึกที่จะจัดการกับข้อมูลป้อนกลับ ความรู้สึกและอารมณ์ของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับสามารถส่งผลต่อทุกขั้นตอนของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงเป็นปัจจัยกำหนดประสิทธิภาพของการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานด้วย

รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จที่หัวหน้างานส่วนใหญ่มีอยู่ในระดับสูงนั้นส่งผลต่อประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ เนื่องจากรูปแบบภาวะผู้นำแบบนี้จะมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายและมีวัตถุประสงค์การทำงานที่ชัดเจน จึงทำให้พนักงานสามารถทำงานได้ตรงตามเป้าหมาย ผู้นำแบบนี้ยังมุ่งเน้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในตัวลูกน้องว่าสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นแล้วการให้ข้อมูลป้อนกลับจึงมุ่งเน้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นหลัก มุ่งเน้นให้พนักงานเกิดการพัฒนาเพื่อให้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการที่หัวหน้างานเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงานจึงไม่ให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นการตำหนิพนักงาน

1.2 พนักงานส่วนใหญ่ได้รับข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานเมื่อปี 2551 ที่ผ่านมา โดยมีบรรยากาศสบาย มีความเป็นกันเอง หัวหน้างานจะชมเชยผลการปฏิบัติงานของพนักงานก่อน จากนั้นจึงบอกละเอียดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข มีหัวหน้างานบางส่วนที่พูดน้อยหรือพูดเพียงสถานการณ์ทางเศรษฐกิจหรือผลประกอบการของโรงงาน ทำให้พนักงานกล่าวว่าตนเองไม่ได้รับข้อมูลป้อนกลับ หรือพนักงานบางคนอาจพูดคุ้ยมากขึ้นถ้าหากไม่พอใจเรื่องเงินเดือน ซึ่งความจริงแล้วหัวหน้างานควรให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานทุกคน เพราะเป็นโอกาสให้หัวหน้างานได้พูดคุ้ยกับพนักงานถึงสิ่งที่ผ่านมา

สิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข และการวางแผนการทำงานในปีถัดไป ในด้านการปฏิบัติตนในการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน พนักงานส่วนใหญ่ไม่ได้มีการเตรียมตัวอะไรมากนัก เพราะมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองอยู่แล้วว่าตรงตามเป้าหมายหรือไม่ และการที่พนักงานมีพฤติกรรมแสวงหาข้อมูลป้อนกลับปานกลางและมีพฤติกรรมหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับน้อย นั้นแสดงให้เห็นว่าพนักงานค่อนข้างให้ความสำคัญกับข้อมูลป้อนกลับ เพราะว่าช่วยให้ตนเองได้ทราบจุดเด่นและสิ่งที่ต้องพัฒนาปรับปรุง ทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

ส่วนทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงานนั้น พนักงานมีทัศนคติทางบวกต่อการรับข้อมูลป้อนกลับ โดยเห็นถึงประโยชน์ของข้อมูลป้อนกลับที่มีต่อตนเองโดยตรง คือ ช่วยให้ทราบถึงข้อดีและข้อเสียของตนเอง และช่วยให้สามารถปรับปรุงและแก้ไขผลการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น แต่พนักงานส่วนใหญ่รู้สึกเฉยๆ เมื่อถูกหัวหน้างานเรียกเข้าพบเพื่อแจ้งผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ เนื่องจากได้มีการพูดคุยกับหัวหน้างานเรื่องงานเป็นประจำทุกวันอยู่แล้ว และแต่ละคนก็จะมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) เป็นของตนเอง ทำให้รู้ว่าคุณทำงานเป็นอย่างไร ส่วนการยอมรับข้อมูลป้อนกลับนั้นพนักงานจะยอมรับข้อมูลป้อนกลับก็ต่อเมื่อข้อมูลที่หัวหน้างานบอกหรือชี้แจงนั้นเป็นความจริง ถูกต้อง มีเหตุผล และสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขได้ ซึ่งการศึกษาของ Sargeant, Mann, Sinclair, Vleuten และ Metsemakers (2008) ได้แสดงให้เห็นว่าบุคคลจะแสดงอารมณ์ทางบวกและยอมรับข้อมูลป้อนกลับที่ตรงกับสิ่งที่พวกเขาปฏิบัติหรือตรงกับความรู้ของตนเอง เมื่อพิจารณาทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงานกับพฤติกรรมแสวงหาข้อมูลป้อนกลับของพนักงานพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวก แสดงให้เห็นว่าหากพนักงานคนใดที่มีพฤติกรรมแสวงหาข้อมูลป้อนกลับมาก

ก็จะมีทัศนคติทางบวกต่อการรับข้อมูลป้อนกลับ ดังนั้นองค์การและหัวหน้างานควรส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานมีพฤติกรรมแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ เพราะบุคคลที่ต้องการข้อมูลป้อนกลับย่อมต้องการการพัฒนาตนเอง จึงทำให้มีทัศนคติที่ดีและยอมรับข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้ได้ง่ายขึ้น

2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เรียงตามลำดับจากปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดไปหาปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด ได้แก่ พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับ ประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน รูปแบบภาวะผู้นำแบบชี้แนะ และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของพนักงาน ซึ่งทั้ง 5 ปัจจัยนี้สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ร้อยละ 18.3

ปัจจัยพฤติกรรมหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากว่า การที่พนักงานหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับแสดงให้เห็นถึงการไม่ยอมรับและอาจต่อต้านข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้ จนในบางครั้งถ้ามีพฤติกรรมหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับสูงอาจแสดงออกโดยการพลาถวันประกันพุ่ม ขาดงาน หรือการปกปิดงานที่ทำผิด ซึ่งนั่นจะทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่แย่งลงอย่างเห็นได้ชัด นอกจากนี้การหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับทำให้พนักงานไม่รู้ว่าตนนั้นมีข้อบกพร่องในการทำงานอย่างไร และจะต้องแก้ไขอย่างไร จึงทำให้เมื่อต้องพบปัญหาในการทำงานรูปแบบเดิมปัญหานั้นก็ไม่ได้รับการแก้ไขและปรับปรุง ส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงาน

ที่ต่ำลง ซึ่งในกรณีของพนักงานบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แกลง) จำกัดนั้น พนักงานส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับที่ต่ำ นั้นแสดงให้เห็นว่าพนักงานให้ความสำคัญกับข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้ โดยได้นำไปใช้ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเอง จึงทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงตามไปด้วย

ปัจจัยประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งผลการศึกษานี้ตรงกันข้ามกับแนวคิดในการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ว่า ถ้าหากให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ พนักงานก็จะสามารถทำความเข้าใจ ยอมรับ มีทัศนคติที่ดี และนำข้อมูลป้อนกลับที่ได้ไปพัฒนาปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของตนเอง จนทำให้ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ตามการศึกษาของ Wiesman (2006: 1-19) ที่พบว่า การให้ข้อมูลป้อนกลับและการเสริมแรงทางบวกช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงานและเพิ่มกำไรให้กับองค์กร รวมไปถึงช่วยลดความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย สาเหตุอาจเป็นเพราะประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้กับพนักงานนั้น ตัวของหัวหน้าเองประเมินออกมาว่ามีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง คือ ยังคงมีบางประเด็นที่ต้องปรับปรุง เช่น การเตรียมข้อมูลในการให้ข้อมูลป้อนกลับ แต่ในขณะที่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นอยู่ในระดับสูง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า แม้จะมีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพในระดับปานกลาง แต่พนักงานก็จะคงปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องจนมีผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าอาจเป็นผลมาจากปัจจัยทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานซึ่งมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน และเป็นปัจจัยทำนายตัวที่สามในกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

โดยที่ปัจจัยทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานนี้ มีความสำคัญต่อกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพของหัวหน้างาน และยังส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอีกด้วย งานของ Adams (2005) พบว่า พนักงานที่หัวหน้างานชอบจะได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบน้อยและได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกมาก จึงส่งผลให้พนักงานคนนั้นมีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าพนักงานที่หัวหน้างานไม่ชอบ นอกจากนี้พนักงานสามารถรับรู้ได้ถึงความจริงใจ เต็มใจและอารมณ์ความรู้สึกของหัวหน้างานในการให้ข้อมูลป้อนกลับ เมื่อพนักงานเห็นว่าหัวหน้างานยินดีที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับ พนักงานก็ยินดีที่จะรับข้อมูลป้อนกลับนั้นปฏิบัติเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Wulingnan และ Leung (2000) ที่พบว่า การรับรู้ถึงความตั้งใจในการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมที่พนักงานจะแสดงออกต่อข้อมูลป้อนกลับเหล่านั้น

ตามที่ได้กล่าวไว้ว่า การที่ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับส่งผลในทางตรงกันข้ามกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อาจเป็นเพราะปัจจัยทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย จากการศึกษาของ Hempel (2008) พบว่าบุคคลจะเห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานและพนักงานมากกว่าเนื้อหาของข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้นั้นคือ ถ้าหัวหน้างานและพนักงานมีสัมพันธภาพที่ไม่ดีต่อกัน เมื่อต้องรับข้อมูลป้อนกลับและยิ่งถ้าเป็นข้อมูลป้อนกลับทางลบพนักงานจะมองว่าข้อมูลป้อนกลับที่พูดนั้นเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับหัวหน้างานมากกว่าที่จะมองว่าหัวหน้างานพูดถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง ดังนั้นสิ่งที่สำคัญมากในการให้ข้อมูลป้อนกลับ คือ เรื่องของทัศนคติ และความเอาใจใส่ในการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน ตามคำกล่าวของ Daft (2008) ที่ว่าความเอาใจใส่ (Empathy) ของหัวหน้างานเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญที่สุดในกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ

เพราะจะช่วยให้หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับที่สะท้อนความเป็นจริงและช่วยให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง หัวหน้างานจึงควรแสดงให้เห็นถึงความจริงใจในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน

ปัจจัยรูปแบบภาวะผู้นำแบบชี้แนะของหัวหน้างานตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมาย ผู้นำมีหน้าที่ในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน ด้วยการชี้ให้เห็นแนวทางและเป้าหมายการทำงาน ลดสิ่งกีดขวางการทำงาน สร้างปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่ช่วยให้ผู้ตามสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจและการเพิ่มผลผลิตของการปฏิบัติงาน (ศิริวรรณ เสรวิรัตน์ และคณะ, 2545) โดยภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) นี้ ผู้นำจะทำให้พนักงานรู้ว่าบทบาทของตนเป็นอย่างไร และให้รายละเอียดของงานที่ได้มอบหมาย กำหนดมาตรฐานของงานที่แน่นอนชัดเจน ภาวะผู้นำแบบนี้จะให้ความกระจ่างในงานที่ไม่ชัดเจน บอกถึงสิ่งที่ควรทำและไม่ควรทำ ทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ในกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ ถ้าหากหัวหน้างานมีภาวะผู้นำแบบชี้แนะก็จะแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน พยายามลดสิ่งที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน ชี้แนวทางการทำงานเพื่อให้พนักงานทำตามได้ง่ายขึ้น การให้ข้อมูลป้อนกลับของผู้นำรูปแบบนี้จึงมีความชัดเจน เฉพาะเจาะจง มุ่งเน้นให้แก้ไขการทำงานให้ดีขึ้น เสนอแนะแนวทางการทำงานที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานทำงานได้สำเร็จ

ปัจจัยระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของพนักงานเป็นปัจจัยหนึ่งในกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ส่งต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน นั่นคือเมื่อพนักงานดำรงตำแหน่งเดิมเป็นระยะเวลาสั้นนอกจากจะทำให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการทำงานเพิ่มขึ้น ก็อาจส่งผลให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายและจำเจในการทำงาน จึงส่งผลให้การทำงานนั้นไม่เต็มที่ ทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำลง นอกจากนี้เมื่อพิจารณาใน

ส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลป้อนกลับนั้น พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานมานานก็มักจะคิดว่าตนเองนั้นมีความเชี่ยวชาญในการทำงานแล้ว จึงไม่ต้องให้มีคนมาแนะนำหรือตำหนิการทำงานของตนเอง เมื่อหัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับจึงไม่ยอมรับข้อมูลป้อนกลับเหล่านั้นไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Ilgen and others (1979) ที่พบว่า บุคคลที่มีประสบการณ์มากมีแนวโน้มที่จะใช้ประสบการณ์ในอดีตของตนเองเป็นแหล่งที่มาของข้อมูลป้อนกลับ และมีแนวโน้มที่จะปฏิเสธข้อมูลป้อนกลับที่มาจากคนอื่นด้วย ดังนั้นแล้วจึงส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำลง

ในส่วนของความสามารถในการทำนายหรืออธิบายผลการปฏิบัติงานของพนักงานจากปัจจัยทั้ง 5 นั้นที่สามารถอธิบายได้เพียงร้อยละ 18.3 แสดงให้เห็นว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นอีกมาก ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้เน้นการศึกษาการให้และรับข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ที่มีการให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย ในการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้นจะต้องทำอย่างเป็นระบบตั้งแต่กระบวนการวางแผน (Planning) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Managing) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal) จึงจะทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางเอาไว้ จากการศึกษาครั้งนี้แม้ว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับจะสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ไม่นักนัก แต่ก็ยังแสดงให้เห็นว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ดังนั้นหัวหน้างานจึงไม่ควรที่จะละเลยในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานภายใต้การบังคับบัญชาของตนเอง เมื่อถึงช่วงเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี



3. แนวทางในการปฏิบัติสำหรับหัวหน้างานและพนักงาน เมื่อต้องให้และรับข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.1 หัวหน้างานหรือผู้จัดการควรปฏิบัติในการให้ข้อมูลป้อนกลับมีดังนี้

1) หัวหน้างานต้องรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ผลการปฏิบัติงาน ข้อดีข้อเสีย สิ่งที่พนักงานควรปรับปรุง และต้องเลือกสถานที่ให้เหมาะสมในการให้ข้อมูลป้อนกลับ อาจเป็นห้องทำงานหรือห้องประชุม แต่ทั้งนี้ให้คำนึงถึงความเป็นส่วนตัวเป็นอันดับแรก หัวหน้างานควรมีการแจ้งหรือนัดพนักงานล่วงหน้าเพื่อให้พนักงานได้รับทราบและมีโอกาสได้เตรียมตัวก่อนที่จะรับข้อมูลป้อนกลับ หัวหน้างานควรสร้างบรรยากาศแบบไม่เป็นทางการ มีความเป็นกันเอง และควรให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานทุกคนที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา ไม่ควรเลือกเฉพาะคนที่มีปัญหา เพราะจะทำให้พนักงานคนนั้นคิดว่าตนเองไม่ดีหรือทำงานด้อยกว่าเพื่อนร่วมงาน และควรให้ทีละคน เพราะเรื่องบางเรื่องพนักงานอาจไม่ต้องการให้เพื่อนร่วมงานรู้ การให้ข้อมูลป้อนกลับให้เริ่มต้นจากการกล่าวคำชมเชย ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผ่านมา จากนั้นจึงค่อยพูดถึงสิ่งที่ควรต้องปรับปรุงแก้ไข และให้ร่วมกันวางแผนพัฒนาและปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน หัวหน้างานควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นกับข้อมูลป้อนกลับที่ให้และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งหัวหน้างานจะต้องรับฟังด้วยความตั้งใจ จากนั้นจึงจบการสนทนาด้วยการกล่าวชมเชยพนักงานหรือว่าพูดในเชิงบวกอีกครั้ง เพื่อให้พนักงานรับรู้ว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นมีคุณค่า ทั้งนี้แล้วการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานควรจัดให้มีขึ้นอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ตามการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีที่มี 2 ครั้งเช่นกัน

หัวหน้างานควรให้พนักงานได้พัฒนาตนเองด้วยการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แก้ไขและปรับปรุง

พฤติกรรมการทำงาน หัวหน้างานควรมอบหมายงานหรือโครงการพิเศษให้พนักงานทำ จัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้เรื่องการทำงานที่พนักงานยังไม่ชำนาญ ควรมีการติดตามผลของการให้ข้อมูลป้อนกลับและหัวหน้างานจะต้องคอยให้คำแนะนำการทำงานให้แก่พนักงานด้วย

2) ทักษะคิดต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน หัวหน้างานควรมีความจริงและเอาใจใส่ต่อกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ หัวหน้างานจะต้องไม่มีอคติหรือนำอารมณ์ส่วนตัวเข้ามาร่วมในการให้ข้อมูลป้อนกลับ ส่วนหัวหน้างานที่มีความวิตกกังวลในการให้ข้อมูลป้อนกลับไม่ว่าจะมาจากสาเหตุใดก็ตาม สิ่งที่จะช่วยให้หัวหน้างานไม่วิตกกังวล คือ การมีข้อมูลที่ชัดเจนเพื่อรองรับข้อมูลป้อนกลับที่จะให้แก่พนักงาน รวมไปถึงการมีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนด้วย

3.2 พนักงานควรปฏิบัติตนในการรับข้อมูลป้อนกลับดังต่อไปนี้

1) เมื่อพนักงานรู้ว่าจะมีการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานควรมีการเตรียมตัวตนเอง โดยเตรียมข้อมูลการทำงานของตนเองและมีการประเมินตนเองด้วย (Self-Assessment) เพื่อจะได้รู้ว่าในปีที่ผ่านมาเราทำงานเป็นอย่างไร มีจุดไหนที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เมื่อหัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับจะได้พิจารณาได้ว่าข้อมูลนั้นถูกต้องหรือไม่ และถ้าหากไม่ตรงจะได้มีข้อมูลเสนอแนะและชี้แจงกับหัวหน้า และพนักงานควรแสวงหาข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน โดยแสดงให้เห็นว่าตนเองพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้

2) ทักษะคิดต่อการรับข้อมูลป้อนกลับ พนักงานควรเปิดใจรับฟังข้อมูลป้อนกลับด้วยสติและ อย่าย่อหย่อนตนเอง และควรขอข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างานเป็นประจำ เพื่อไม่ให้ตนเองต้องตกใจหรือประหลาดใจกับผลการให้ข้อมูลป้อนกลับ และการเตรียมตัวตนเองก่อน

การเข้ารับข้อมูลป้อนกลับจะช่วยให้นักงงานสามารถจัดการกับความรู้สึกของตนเองและข้อมูลทีหัวหน้างานบอกมาได้ ช่วยให้มีสติในการพิจารณาข้อมูลและสามารถชี้แจงตอบคำถามของหัวหน้างานได้อย่างตรงประเด็น ถ้าหากไม่เข้าใจพยายามถามหัวหน้างานให้ชัดเจน และหลังจากที่ได้คุยแล้วไม่ควรนำไปเป็นอารมณ์ต่อเนือ่งเพื่อทำให้หงุดหงิด โมโห หมดกำลังใจและท้อแท้ในการทำงาน ให้มุ่งเน้นเอาข้อมูลป้อนกลับไปพัฒนาตนเองมากกว่า

3.3 ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ ควรมีทั้งการให้ความรู้และการจูงใจ มุ่งเน้นเรื่องทีเกี่ยวข้องกับการทำงานมากกว่าการตำหนิบุคคลลักษณะส่วนบุคคล หัวหน้างานควรให้ข้อมูลป้อนกลับทีมีความเฉพาะเจาะจง โดยสามารถอธิบายหรือบอกพนักงานได้อย่างชัดเจนว่าพฤติกรรมอะไร เป็นอย่างไร จะต้องปรับปรุงอย่างไร หัวหน้างานควรมีการจดบันทึกพฤติกรรมพนักงานเอาไว้ เมือต้องให้ข้อมูลป้อนกลับจะได้สามารถยกตัวอย่างพฤติกรรมทีพนักงานควรจะต้องปรับปรุงได้อย่างชัดเจน ข้อมูลป้อนกลับหรือคำแนะนำทีหัวหน้างานบอกแก่พนักงานนั้น ควรเป็นสิ่งที่พนักงานสามารถปฏิบัติตามหรือจัดการได้ บางเรื่องทีไม่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานของพนักงานหรืออยู่นอกเหนืออำนาจการควบคุมของพนักงาน หากหัวหน้างานตำหนิในส่วนนั้นจะทำให้เห็นว่าหัวหน้างานไม่ยุติธรรมพนักงานจะไม่ยอมรับข้อมูลป้อนกลับ

### ข้อเสนอแนะ:

1. ข้อเสนอแนะสำหรับบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด
  - 1) จากการสนทนากลุ่มและผลการศึกษาจำนวนครั้งในการให้ข้อมูลป้อนกลับทีหัวหน้างานและพนักงานต้องการ จึงเสนอให้องค์กรควรจัดให้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

เพื่อให้พนักงานได้รู้ถึงการทำงานของตนเองก่อนทีจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและการขึ้นเงินเดือน เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสรปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น และปรับตัวได้ทันก่อนทีจะมีการประเมินผลปลายปี

- 2) องค์กรควรจัดให้มีการฝึกอบรมหัวหน้างานในหัวข้อการให้ข้อมูลป้อนกลับ รวมไปถึงการปรับทัศนคติของตนเองในการให้ข้อมูลป้อนกลับด้วย และในส่วนของพนักงานควรจัดอบรมเรื่องการแสดงออกถึงพฤติกรรมและทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับด้วย อาจทำในลักษณะของการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้หัวหน้างานได้ฝึกปฏิบัติจริงและนำผลทีได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับ

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

- 1) การศึกษาผลกระทบของการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างไม่เป็นทางการทีส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากการให้ข้อมูลป้อนกลับควรให้เป็นประจำไม่ใช่ให้เพียง 2 ครั้งต่อปี และเนื่องจากงานวิจัยฉบับนี้เน้นเฉพาะการให้และรับข้อมูลป้อนกลับแบบทางการคือช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น

- 2) การศึกษาภาพรวมทั้งหมดในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับทั้งแบบทางการและไม่ทางการนั้นส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานมากน้อยเพียงใด เป็นการศึกษาปัจจัยทีเกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานทีมีการให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นปัจจัยหนึ่งในการทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

- 3) การศึกษาหาตัวแบบ (Model) ของการให้และรับข้อมูลป้อนกลับทีส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยศึกษาจากองค์กรประเทศไทยหลากหลายรูปแบบ เพื่อนำมาสรุปเป็นตัวแบบ เนื่องจากงานวิจัยฉบับนี้เป็นการศึกษาองค์กรเดียวจึงอาจไม่สามารถเป็นตัวแบบให้กับการศึกษาหรือองค์กรอื่นในการนำไปปฏิบัติมากนัก เพราะบริบทขององค์กรอาจแตกต่างกัน



## เอกสารอ้างอิง

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ สุดา สุวรรณภิมย์ ชวลิต ประภาวนนท์ และ สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. 2545. **องค์การและการจัดการ**. บริษัท ธรรมสาร จำกัด กรุงเทพมหานคร. 337 หน้า.
- Adair, John. 1996. **Effective Innovation: How to Stay Ahead of the Competition**. Pan Books, London. 292 pp.
- Adams, S. M. 2005. Positive Affect and Feedback-giving Behavior. **Journal of Management Psychology**. 20 (1): 24-42. Retrieved December 20, 2008 from Emerald.
- Cannon, M. D. and Witherspoon, R. 2005. Actionable Feedback: Unlocking the Power of Learning and Performance Improvement. **Academy of Management Executive**. 19(2): 120-134. Retrieved December 24, 2008 from Business Source Complete.
- Cardy, R. L. 2004. **Performance Management: Concept, Skill and Exercises**. M.E. Sharpe, New York. 193 pp.
- Daft, R. L. 2008. **The Leadership Experience**. 4<sup>th</sup> ed. Thomson South-Western, USA. 493 pp.
- Dejanasz, S. C.; Dowd, K. O. and Schneider, B. Z. 2002. **Interpersonal Skill in Organization**. McGraw-Hill, New York. 445 pp.
- Delahaye, B. L. 2005. **Human Resource Development: Adult Learning and Knowledge Management**. 2<sup>nd</sup> ed. Old: Jhon Wiley & Sons Austria, Ltd. 471 pp.
- Harvard Business School. 2006. **Giving Feedback: Expert Solutions to Everyday Challenges**. Harvard Business School Publishing, Boston Massachusetts. 75 pp.
- Hattersley, M. E. and McJannet, L. 2008. **Management Communication: Principles and Practice**. 3<sup>rd</sup> ed. McGraw-Hill, New York. 228 pp.
- Hempel, P. S. 2008. Chinese Reactions to Performance Feedback: Non-task Attributions of Feedback Intentions. **Asia Pacific Journal of Human Resources**. 46(2): 196-219. Retrieved February 15, 2009 from Sage Publications.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D. and Taylor, S. M. 1979. Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations. **Journal of Applied Psychology**. 64(4): 349-371. Retrieved March 4, 2009 from Business Source Complete.

- Jackson, S. E. and Schuler, R.S. 2003. **Managing Human Resource Through Strategic Partnerships**. 8<sup>th</sup> ed. Thomson/South-Western, Ohio. 776 pp.
- Moss, S. E. and Sanchez, J. I. 2004. Are Your Employees Avoiding You? Managerial Strategies for Closing the Feedback Gap. **Academy of Management**. 18(1): 32-44. Retrieved December 24, 2008 from Business Source Complete.
- Newstrom, J. W. and Davis, K. 1993. **Organization Behavior: Human Behavior at work**. McGraw-Hill, New York. 505 pp.
- Sargeant, J.; Mann, K.; Sinclair, D.; Vleuten, C. and Metsemakers, J. 2008. Understanding the Influence of Emotions and Reflection Upon Multi-Source Feedback Acceptance and Use. **Advances in Health Sciences Education**, 13: 275-288. Retrieved February 15, 2009 from Springer.
- Van Fleet, D. D.; Peterson, T. O. and Van Fleet, E. W. 2005. Closing the Performance Feedback Gap with Expert Systems. **Academy of Management Executive**. 19(3): 38-53. Retrieved December 24, 2008 from Business Source Complete.
- Wiesman, D. W. 2006. The Effects of Performance Feedback and Social Reinforcement on Up-Selling at Fast-Food Restaurants. **Journal of Organizational Behavior Management**. 26(4): 1-19. Retrieved February 2, 2009 from The Haworth Press.
- Wulingnan, P. and Leung, K. 2000. Negative Feedback and Responses from Subordinates. **Journal of Human Resource Costing and Accounting**. 5(1): 37-44. Retrieved December 20, 2008 from Emerald.

## ภาคผนวก

### แบบสอบถามสำหรับหัวหน้างาน

#### ส่วนที่ 1 แบบสอบถามรายละเอียดของตัวท่านเอง

##### ส่วนที่ 1.1 แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  หรือเติมข้อความลงในช่องว่าง ตามความเป็นจริงของท่าน กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. ปัจจุบันท่านอายุ ..... ปี
3. ระดับการศึกษา  มัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือ ปวช.  ปวส.  
ปริญญาตรี ปริญญาโท  
 อื่นๆ (โปรดระบุ) .....
4. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ..... ปี
5. จำนวนพนักงานในการบังคับบัญชาของท่าน ..... คน
6. ระยะเวลาทำงานในบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ..... ปี

##### ส่วนที่ 1.2 แบบสอบถามปัจจัยด้านผู้นำ

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อตามความเป็นจริงของท่าน แล้วทำเครื่องหมาย  ในช่องที่ตรงกับระดับความเป็นจริงที่ท่านปฏิบัติมากที่สุดเพียง 1 ช่อง และกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

คำถาม	ระดับของการปฏิบัติ						
	1 ไม่เคย เลย	2 แทบจะ ไม่เคย	3 นานๆ ครั้ง	4 เป็นครั้ง คราว	5 บ่อยๆ	6 เป็น ประจำ	7 ตลอด เวลา
1. ฉันแสดงให้เห็นว่าคุณรู้ว่า อะไรคือสิ่งที่ฉันคาดหวังจากพวกเขา							
2. ฉันรักษาสัมพันธภาพในการทำงานกับลูกน้อง							

3. ฉันปรึกษากับลูกน้องเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา							
4. ฉันรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของลูกน้อง							
5. ฉันบอกกับลูกน้องเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นต้องทำและบอกว่าจะต้องทำสิ่งนั้นอย่างไร							
6. ฉันแสดงให้เห็นว่าฉันคาดหวังให้พวกเขาทำงานให้ได้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่สูง							
คำถาม	ระดับของการปฏิบัติ						
	1 ไม่เคยเลย	2 แทบจะไม่เคย	3 นานๆครั้ง	4 เป็นครั้งคราว	5 บ่อยๆ	6 เป็นประจำ	7 ตลอดเวลา
7. ฉันปฏิบัติงานโดยไม่ให้คำปรึกษาแก่ลูกน้องของฉัน							
8. ฉันใส่ใจทำในสิ่งเล็กน้อยเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกน้องของฉัน							
9. ฉันขอให้ลูกน้องปฏิบัติงานตามมาตรฐานการทำงานและกฎระเบียบขององค์กร							
10. ฉันตั้งเป้าหมายผลการปฏิบัติงานที่มีความท้าทายเพื่อให้ลูกน้องปฏิบัติ							
11. ฉันพูดในสิ่งที่ทำให้ลูกน้องรู้สึกเสียใจ							
12. ฉันขอคำแนะนำจากลูกน้องว่าจะดำเนินงานหรือโครงการอย่างไร							
13. ฉันกระตุ้นให้ลูกน้องมีการพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง							
14. ฉันอธิบายให้ลูกน้องทราบถึงระดับผลการปฏิบัติงานที่ฉันคาดหวังจากพวกเขา							
15. ฉันช่วยลูกน้องแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการทำงานของพวกเขา							
16. ฉันแสดงให้เห็นว่าฉันไม่แน่ใจว่าพวกเขาจะมีความสามารถตรงกับวัตถุประสงค์การทำงานหรือไม่							
17. ฉันขอคำแนะนำจากลูกน้องว่าควรทำอะไรในการทำงาน							
18. ฉันให้คำอธิบายและแนวทางการทำงานที่ไม่ชัดเจนถึงสิ่งที่ฉันคาดหวังจากการทำงานของลูกน้อง							
19. ฉันมักจะตั้งเป้าหมายผลการปฏิบัติงานที่ท้าทาย เพื่อให้ลูกน้องทำงานจนบรรลุความสำเร็จได้							
20. ฉันมีความเห็นอกเห็นใจต่อความจำเป็นส่วนบุคคลหรือเรื่องส่วนตัวของลูกน้อง							

### ส่วนที่ 1.3 แบบสอบถามปัจจัยด้านทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อตามความเป็นจริงของท่าน โดยให้ท่านนึกถึงตัวท่านเองในช่วงเดือนกรกฎาคม-ธันวาคม 2551 ซึ่งเป็นช่วงเวลาก่อนถึงช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานในเดือนธันวาคม 2551 แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับ ระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียง 1 ช่อง และกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	1 ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง	2 ไม่เห็น ด้วย	3 เฉยๆ	4 เห็น ด้วย	5 เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1. การให้ข้อมูลป้อนกลับสามารถช่วยให้ลูกน้องของฉันปรับปรุงและแก้ไขผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น					
2. การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้พนักงานได้รับทราบโดยตรง					
3. ฉันมั่นใจว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับของฉันที่ผ่านมา นั้นถูกต้อง					
4. การให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นมีประโยชน์ต่อตัวฉันเอง					
5. ฉันรู้สึกพึงพอใจกับการให้ข้อมูลป้อนกลับของตัวเองที่ผ่านมา					
6. ฉันรู้สึกไม่สบายใจหรือมีความกังวลเมื่อต้องให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกน้องในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
7. ฉันรู้สึกกลัวหรือกังวลเมื่อต้องกำหนดผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง					
8. ฉันยินดีและเต็มใจที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกน้อง ไม่ว่าข้อมูลนั้นจะระบุว่าลูกน้องทำงานดีหรือไม่ดีก็ตาม					
9. ฉันคิดว่าฉันไม่ควรให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกน้อง					
10. ลูกน้องของฉันมักจะปฏิบัติตามคำแนะนำที่ได้รับจากการให้ข้อมูลป้อนกลับของฉัน					
11. ฉันสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ หากพนักงานไม่ยอมรับใน					

ข้อเสนอแนะและคำติชมของฉััน					
12. ลูกนึ่งของฉัันมักจะถามหาคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะจากฉััน ในขณะที่พวกเขาปฏิบัติงานหรือเมื่อถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี					
13. ฉัันไม่เคยตำหนิหรือชมเชยลูกนึ่งในการปกครองของฉัันเลย					
คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	1 ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง	2 ไม่เห็น ด้วย	3 เฉยๆ	4 เห็น ด้วย	5 เห็นด้วย อย่างยิ่ง
14. ฉัันสามารถพูดคุยกับลูกนึ่งในเรื่องผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะผลงานจะดีหรือต้องปรับปรุงแก้ไข					
15. การให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างการปฏิบัติงานทำให้ลูกนึ่งทำงานได้ถูกต้องมากขึ้น					
16. ฉัันให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกนึ่งของฉัันตลอดเวลา ในขณะที่ปฏิบัติงาน					
17. ฉัันยอมรับเหตุผลที่ลูกนึ่งชี้แจงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพวกเขา					
18. การให้ข้อมูลป้อนของฉัันสามารถส่งผลต่อกำลังใจในการทำงานของลูกนึ่งได้					
19. การชี้แจงถึงผลการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อเสนอแนะอย่างละเอียดนั้นเป็นสิ่งที่พนักงานชอบ					
20. ฉัันวิตกกังวลเมื่อต้องให้ข้อมูลป้อนแก่ลูกนึ่งที่มีความรู้หรือความเชี่ยวชาญมากกว่า					
21. ฉัันวิตกกังวลเมื่อต้องให้ข้อมูลป้อนแก่ลูกนึ่งที่มีอายุมากกว่า					
22. ฉัันรู้สึกลำบากใจเมื่อต้องคัดค้านการทำงานแก่ลูกนึ่งที่เป็นเพื่อนร่วมงานของฉััน					
23. ฉัันรู้สึกลำบากใจเมื่อต้องกล่าวชมเชยผลการปฏิบัติงานของลูกนึ่ง					
24. ฉัันมักจะกล่าวชมเชยเฉพาะพนักงานที่ฉัันชอบหรือพอใจเท่านั้น					
25. ฉัันมั่นใจว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับของฉัันนั้นมีประโยชน์ต่อลูกนึ่ง					

#### ตอนที่ 4 แบบสอบถามปัจจัยด้านประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ

**คำชี้แจง** การให้ข้อมูลป้อนกลับที่ดีนั้นมีประโยชน์ต่อทั้งผู้ให้และผู้รับ ลองนึกถึงการปฏิบัติของตัวท่านเองในการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเดือนธันวาคม 2551 แก่ลูกน้อง โดยโปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อตามความเป็นจริงของท่าน แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับความเป็นจริงที่ท่านปฏิบัติมากที่สุดเพียง 1 ช่อง และกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ โดย

- 1 ไม่เคยเลย หมายถึง ท่านไม่เคยปฏิบัติตามข้อความนั้นเลย
- 2 นานๆ ครั้ง หมายถึง ท่านได้มีการปฏิบัติตามข้อความนั้นบ้างแต่น้อยครั้ง
- 3 เป็นครั้งคราว หมายถึง ท่านได้ปฏิบัติตามข้อความนั้นเป็นบางครั้งตามโอกาส
- 4 เป็นประจำ หมายถึง ท่านได้ปฏิบัติตามข้อความนั้นประจำสม่ำเสมอ หรือบ่อย
- 5 ตลอดเวลา หมายถึง ท่านได้ปฏิบัติตามข้อความนั้นบ่อยมากและตลอดเวลา

คำถาม	ระดับของการปฏิบัติ				
	1 ไม่เคย เลย	2 นานๆ ครั้ง	3 เป็นครั้ง คราว	4 เป็น ประจำ	5 ตลอด เวลา
1. ฉันให้ข้อมูลป้อนกลับที่เฉพาะเจาะจงเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างชัดเจน พร้อมยกตัวอย่างพฤติกรรมประกอบ					
2. ฉันเก็บรวบรวมข้อมูลการทำงานของลูกน้องอย่างละเอียด สำหรับใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับ					
3. ฉันให้ข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวข้องกับงานและมุ่งเน้นที่พฤติกรรมในการทำงานของลูกน้องไม่ใช่เน้นที่ตัวบุคคล					
4. ฉันให้ข้อมูลป้อนกลับที่อยู่บนพื้นฐานข้อมูลปัจจุบันมากกว่าข้อมูลในอดีตที่เก็บไว้นานแล้ว หรือข้อมูลที่ได้ยินมา					
5. ข้อมูลป้อนกลับที่ฉันให้ลูกน้องนั้น มีทั้งข้อเสนอแนะในการทำงาน คำตำหนิ และคำชมเชย					
6. ฉันให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นการตำหนิหรือตักเตือนลูกน้องในสถานที่ส่วนบุคคล ไม่พูดต่อหน้าคนอื่น					



7. ฉันให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็นกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ก่อนที่ฉันจะตัดสินใจ					
8. ลูกน้องของฉันรับฟังข้อเสนอแนะของฉัน โดยไม่เอาอารมณ์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง					
คำถาม	ระดับของการปฏิบัติ				
	1 ไม่เคยเลย	2 นานๆครั้ง	3 เป็นครั้งคราว	4 เป็นประจำ	5 ตลอดเวลา
9. หากต้องให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นการตำหนิพฤติกรรมการทำงานและข้อบกพร่องในผลการปฏิบัติงานแก่ลูกน้อง ฉันจะมีการเตรียมการข้อมูลและวิธีการพูดไว้เป็นอย่างดี					
10. เมื่อต้องกล่าวตำหนิผลการทำงานของพนักงาน การปรับปรุงแก้ไข ฉันจะช่วยเหลือ สนับสนุน และเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานแก่ลูกน้องของฉันด้วย					
11. เมื่อฉันพบว่าลูกน้องของฉันมีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี ฉันจะชี้แจง แนะนำ และตักเตือนในที่					
12. ลูกน้องของฉันสามารถปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมและการทำงาน ตามที่ฉันบอกให้ปรับปรุงได้					
13. ฉันบอกแนวทางในการแก้ไข พัฒนา ปรับปรุงการทำงานแก่ลูกน้องของฉันในช่วงการให้ข้อมูลป้อนกลับ					
14. ฉันให้ข้อมูลป้อนกลับตามความเป็นจริงและตรงไปตรงมา					
15. ฉันให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกน้องตลอดเวลา ไม่ใช่เฉพาะช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น					
16. ฉันบอกกับลูกน้องถึงสิ่งที่ควรทำและไม่ควรทำ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่ชัดเจนด้วย					
17. ฉันให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกน้องในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยตรงแบบเป็นส่วนบุคคล เช่น ห้องทำงาน					
18. ฉันจะไม่เอาอารมณ์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องในขณะที่ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกน้อง					
19. ฉันเปิดโอกาสให้ลูกน้องเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาปรับปรุงตนเอง					
20. ฉันมีหลักฐานหรือข้อมูลชัดเจนเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของลูกน้องของฉัน					

21. ฉันจะให้ข้อมูลป้อนกลับ เมื่อลูกน้องพร้อมที่จะรับฟังข้อมูลป้อนกลับนั้น					
---	--	--	--	--	--

## ส่วนที่ 2 แนวทางการปฏิบัติในการให้ข้อมูลป้อนกลับ

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อตามความเป็นจริง แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับความเป็นจริงมากที่สุดและกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

1. ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเมื่อเดือนธันวาคม 2551 ท่านได้ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกน้องของท่านหรือไม่  
 ให้  ไม่ให้
2. ท่านต้องการให้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานกี่ครั้งต่อปี  
 1 ครั้งต่อปี  2 ครั้งต่อปี  
 3 ครั้งต่อปี  4 ครั้งต่อปี  
 อื่นๆ (โปรดระบุ) .....
3. ท่านคิดว่ากรให้ข้อมูลป้อนกลับในสถานที่แบบใดเหมาะสมที่สุด (ตอบได้ข้อเดียว)  
 ห้องทำงาน  ห้องประชุม  
 สถานที่ทำงาน  ที่ไหนก็ได้  
 อื่นๆ (โปรดระบุ) .....
4. ท่านคิดว่ารูปแบบในการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบใดเหมาะสมที่สุด (ตอบได้ข้อเดียว)  
 ให้ทีละคน ตัวต่อตัว แบบเป็นทางการ  
 ให้พร้อมกันทุกคน แบบเป็นทางการ  
 ให้ทีละคน ตัวต่อตัว แบบไม่เป็นทางการ  
 ให้พร้อมกันทุกคน แบบไม่เป็นทางการ

### ส่วนที่ 3 แบบประเมินลูกน้องของท่าน

**คำชี้แจง** แบบประเมินผลการปฏิบัติงานนี้จะไม่ส่งผลกระทบต่อใดๆ ต่อลูกน้องของท่านและตัวท่านเอง ให้ท่านประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกน้องของท่านแต่ละคน โดยพิจารณาผลการปฏิบัติงานในช่วงระหว่างเดือนมกราคม-มิถุนายน 2552 โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อตามความเป็นจริงของลูกน้องของท่าน แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับความเป็นจริงของลูกน้องของท่านมากที่สุดเพียง 1 ช่อง และกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	1 ไม่จริง เลย	2 ไม่จริง	3 ไม่ แน่ใจ	4 จริง	5 จริง ที่สุด
1. ลูกน้องคนนี้ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่ควรจะเป็น					
2. ทุกชิ้นงานที่ได้รับมอบหมาย ลูกน้องคนนี้สามารถปฏิบัติงานได้ในเวลาที่กำหนด					
3. ลูกน้องคนนี้มีความรู้และความชำนาญในงานที่ได้รับมอบหมาย					
4. ลูกน้องคนนี้มีข้อมูลที่มีอยู่อย่างรอบคอบในการหาข้อยุติของปัญหา					
5. ลูกน้องคนนี้แก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วโดยไม่มีข้อผิดพลาดในภายหลัง					
6. ลูกน้องคนนี้มีความสามารถในการพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม					
7. ลูกน้องคนนี้ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อก่อให้เกิดผลดีโดยไม่ต้องรอให้ออกคำสั่ง					
8. ลูกน้องคนนี้สามารถปรับตัวกับงานใหม่ได้อย่างรวดเร็วเพื่อช่วยในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง					
9. เมื่อได้รับคำแนะนำ ลูกน้องคนนี้สามารถเข้าใจและปฏิบัติงานใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
10. ลูกน้องคนนี้สามารถวิเคราะห์ข้อบกพร่องของตนเองและสามารถปรับปรุงพัฒนาให้เหมาะสมกับงาน					
11. ลูกน้องคนนี้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อกำหนดของบริษัทอย่างเคร่งครัด					
12. ลูกน้องคนนี้หาทางรักษา ปกป้องทรัพย์สินของบริษัทตลอดจนใช้ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุด					
13. ลูกน้องคนนี้สามารถชักชวนให้เพื่อนร่วมงานรักษาผลประโยชน์ของบริษัท					
14. ลูกน้องคนนี้สามารถทำงานให้สำเร็จโดยไม่ต้องควบคุมมากนัก					
15. ลูกน้องคนนี้มีความจริงใจที่จะทำให้แผนกและโรงงานพัฒนาขึ้น					
16. ลูกน้องคนนี้มีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในโรงงาน					

ัญญา เยี่ยมประภม/การให้และรับข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา

17. ลูกน้องคนนี้สามารถประสานงานกับบุคคลภายนอกโรงงานได้เป็นอย่างดี					
18. ลูกน้องคนนี้ให้ความร่วมมือกับกิจกรรมต่างๆของโรงงาน เช่น 5 ส. กิจกรรมสังคม ฯลฯ เป็นอย่างดี					

### แบบสอบถามสำหรับพนักงาน

#### ส่วนที่ 1 แบบสอบถามรายละเอียดของตัวท่านเอง

##### ตอนที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  หรือเติมข้อความลงในช่องว่าง ตามความเป็นจริงของท่าน กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. ปัจจุบันท่านอายุ ..... ปี
3. ระดับการศึกษา  มัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือ ปวช.  ปวส.  
ปริญญาตรี ปริญญาโท  
 อื่นๆ (โปรดระบุ) .....
4. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ..... ปี
5. ระยะเวลาทำงานในบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ..... ปี

## ตอนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยการรับข้อมูลป้อนกลับ

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อตามความเป็นจริงของท่าน โดยให้ท่านนึกถึงการกระทำของตัวท่านเองในช่วงเดือนกรกฎาคม-ธันวาคม 2551 ซึ่งเป็นช่วงเวลาก่อนถึงช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานในเดือนธันวาคม 2551 แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับความเป็นจริงที่ท่านเคยปฏิบัติมากที่สุดเพียง 1 ช่อง และกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ โดย

- 1 ไม่เคยเลย หมายถึง ท่านไม่เคยปฏิบัติตามข้อความนั้นเลย
- 2 นานๆ ครั้ง หมายถึง ท่านได้มีการปฏิบัติตามข้อความนั้นบ้างแต่น้อยครั้ง
- 3 เป็นครั้งคราว หมายถึง ท่านได้ปฏิบัติตามข้อความนั้นเป็นบางครั้งตามโอกาส
- 4 เป็นประจำ หมายถึง ท่านได้ปฏิบัติตามข้อความนั้นประจำสม่ำเสมอ หรือบ่อย
- 5 ตลอดเวลา หมายถึง ท่านได้ปฏิบัติตามข้อความนั้นบ่อยมากและตลอดเวลา

คำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
	1 ไม่เคย เลย	2 นานๆ ครั้ง	3 เป็นครั้ง คราว	4 เป็น ประจำ	5 ตลอด เวลา
1. ฉันยินดีที่จะทักทายหรือเข้าพบหัวหน้างาน เพื่อหวังให้หัวหน้างานพูดคุยถึงผลการปฏิบัติงานของฉัน					
2. ฉันจะบอกเล่าและพูดคุยให้เพื่อนร่วมงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานที่ดีของฉัน เพื่อว่าเพื่อนจะนำเรื่องนี้ไปเล่าให้กับหัวหน้างานฟัง					
คำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
	1 ไม่เคย เลย	2 นานๆ ครั้ง	3 เป็นครั้ง คราว	4 เป็น ประจำ	5 ตลอด เวลา
3. เมื่อฉันทำงานได้ไม่ดี ฉันพยายามหลีกเลี่ยงการนัดพบกับหัวหน้างาน					
4. เมื่อฉันทำงานได้ไม่ดี ฉันจะแกล้งไม่สบายหรือขอลาพักร้อนอยู่บ้าน เพื่อหลีกเลี่ยงการถูกตำหนิจากหัวหน้างาน					
5. ฉันจะพูดถึงผลงานที่ฉันทำสำเร็จ เมื่อฉันพบกับหัวหน้างานตัวต่อตัว					
6. ฉันจะหลบหรือซ่อนหัวหน้างาน ถ้าหากฉันทำงานได้ไม่ดี ทำงานผิดพลาด หรือส่งงานไม่ตรงเวลา					
7. เมื่อฉันทำงานได้ดี ฉันจะแสดงให้เพื่อนร่วมงานเห็น โดยหวังว่าหัวหน้างานจะถามถึงผลการปฏิบัติงานของฉันผ่านเพื่อนร่วมงาน					
8. เมื่อฉันทำงานได้ดี ฉันจะถามหัวหน้างานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของฉัน					

ัญญา เที่ยมประภทการให้และรับข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณศึกษา

9. เมื่อฉันทำงานได้ไม่ดี ฉันจะเดินหนีไปทางอื่นเมื่อเห็นว่าหัวหน้างานกำลังเดินมา					
10. ในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ฉันมีความยินดีและกระตือรือร้นที่จะเข้าพบหัวหน้างานเพื่อรับข้อมูลป้อนกลับ					
11. หากฉันทำงานผิดพลาดหรือไม่ตรงเป้าหมาย ฉันจะรีบชี้แจงให้หัวหน้างานทราบทันที					
12. เมื่อฉันทำงานได้ไม่ดี ฉันจะไม่กล้าสบตากับหัวหน้างาน เพราะไม่ต้องการให้หัวหน้างานพูดถึงผลการปฏิบัติงานของฉัน					

### ตอนที่ 3 แบบสอบถามปัจจัยด้านทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อตามความเป็นจริงของท่าน โดยให้ท่านนึกถึงตัวท่านเองในช่วงเดือนกรกฎาคม-ธันวาคม 2551 ซึ่งเป็นช่วงเวลาก่อนถึงช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานในเดือนธันวาคม 2551 แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับ ระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียง 1 ช่อง และกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	1 ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง	2 ไม่เห็น ด้วย	3 เฉยๆ	4 เห็น ด้วย	5 เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1. การให้ข้อมูลป้อนกลับสามารถช่วยให้ฉันปรับปรุงและแก้ไขผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น					
2. การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้พนักงานได้รับทราบโดยตรง					
3. ฉันมั่นใจว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานนั้นถูกต้อง					
4. ข้อมูลป้อนกลับนั้นสามารถจะส่งผลกระทบต่อหัวหน้างานของฉันด้วย					
5. ฉันรู้สึกพึงพอใจกับการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานที่ผ่านมา					
6. ข้อมูลป้อนกลับหรือข้อเสนอแนะที่หัวหน้างานให้ฉันนั้นมักเป็นเรื่องที่ไม่ดีต่อตัวฉัน					
7. ฉันรู้สึกไม่ดีหรือ โกรธเมื่อถูกหัวหน้างานดำเนินผลการปฏิบัติงาน					
8. ฉันยินดีและเต็มใจที่จะรับข้อมูลป้อนกลับ ไม่ว่าข้อมูลนั้นจะระบุว่าฉันทำงานดีหรือไม่ก็ตาม					
9. ฉันคิดว่าหัวหน้างานไม่ควรให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกน้อง					
10. ฉันมักจะปฏิบัติตามคำแนะนำที่ได้รับจากการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน					
11. ฉันสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เมื่อถูกหัวหน้างานดำเนินผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีหรือบกพร่อง					
12. ฉันมักจะถามหาคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะจากหัวหน้างาน ขณะที่ฉันปฏิบัติงานหรือเมื่อถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี					
13. การให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานไม่ทำให้ฉันเปลี่ยนพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานของตนเอง					
14. ฉันสามารถพูดคุยกับหัวหน้างานในเรื่องผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ไม่ว่าผลงานจะดีหรือต้องปรับปรุงแก้ไข					
15. การให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างการปฏิบัติงานทำให้ฉันทำงานได้ถูกต้องมาก					



ัญญา เปรียบประภม/การให้และรับข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา

ขึ้น					
16. การให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานสามารถส่งผลกระทบต่อองค์การได้					
คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	1 ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง	2 ไม่เห็น ด้วย	3 เฉยๆ	4 เห็น ด้วย	5 เห็นด้วย อย่างยิ่ง
17. ฉันไม่ได้เตรียมตัวก่อนการเข้ารับข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างานในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
18. ฉันจะพยายามชี้แจงเหตุผลถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองให้หัวหน้างานทราบ					
19. การให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานสามารถส่งผลต่อกำลังใจในการทำงานของตัวฉันได้					
20. ฉันขอให้หัวหน้างานชี้แจงถึงผลการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อเสนอแนะอย่างละเอียด					
21. ข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้ทำให้ฉันรู้สึกเสียใจและหมดกำลังใจ					
22. ฉันจะปฏิเสธหัวหน้างานทันที เมื่อได้รับข้อมูลป้อนกลับที่ผิดหรือไม่ตรงกับความเป็นจริงของตัวเอง					
23. ฉันพยายามจะหาเหตุผลและทำความเข้าใจ ถึงสิ่งที่หัวหน้างานพูด โดยเฉพาะผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีของตัวเอง					
24. ฉันมั่นใจว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานนั้นมีประโยชน์ต่อตัวฉัน					

### ตอนที่ 4 แบบสอบถามปัจจัยด้านประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ

**คำชี้แจง** การให้ข้อมูลป้อนกลับที่ดีนั้นมีประโยชน์ต่อทั้งผู้ให้และผู้รับ ลองนึกถึงการปฏิบัติของหัวหน้างานของท่าน ในการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเดือนธันวาคม 2551 โดยโปรดพิจารณาข้อความ แต่ละข้อตามความเป็นจริงของหัวหน้างานของท่าน แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับความเป็นจริง ที่หัวหน้างานของท่านปฏิบัติมากที่สุดเพียง 1 ช่อง และกรุณาตอบให้ครบทุกข้อโดย

- 1 ไม่เคยเลย หมายถึง ท่านไม่เคยปฏิบัติตนตามข้อความนั้นเลย
- 2 นานๆ ครั้ง หมายถึง ท่านได้มีการปฏิบัติตนตามข้อความนั้นบ้างแต่น้อยครั้ง
- 3 เป็นครั้งคราว หมายถึง ท่านได้ปฏิบัติตนตามข้อความนั้นเป็นบางครั้งตามโอกาส
- 4 เป็นประจำ หมายถึง ท่านได้ปฏิบัติตนตามข้อความนั้นประจำสม่ำเสมอ หรือบ่อย
- 5 ตลอดเวลา หมายถึง ท่านได้ปฏิบัติตนตามข้อความนั้นบ่อยมากและตลอดเวลา

คำถาม	ระดับของการปฏิบัติ				
	1 ไม่เคย เลย	2 นานๆ ครั้ง	3 เป็นครั้ง คราว	4 เป็น ประจำ	5 ตลอด เวลา
1. หัวหน้างานของฉันให้ข้อมูลป้อนกลับที่เฉพาะเจาะจงเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างชัดเจน พร้อมทั้งยกตัวอย่างพฤติกรรมการทำงานประกอบ					
2. ฉันคิดว่าหัวหน้างานของฉันได้เก็บรวบรวมข้อมูลการทำงานของฉันอย่างละเอียด สำหรับใช้เป็นข้อมูลในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ตัวฉัน					
3. หัวหน้างานของฉันให้ข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวข้องกับงานและมุ่งเน้นที่พฤติกรรมในการทำงานของฉันไม่ใช่เน้นที่ตัวบุคคล					
4. หัวหน้างานของฉันให้ข้อมูลป้อนกลับที่อยู่บนพื้นฐานข้อมูลปัจจุบันมากกว่าข้อมูลในอดีตที่เก็บไว้นานแล้วหรือข้อมูลที่ได้อินมา					
5. ข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานของฉันให้ฉัน มีทั้งข้อเสนอแนะในการทำงาน คำตำหนิและคำชมเชย					
6. ในการตำหนิหรือตักเตือนพนักงาน หัวหน้างานของฉันมักพูดในสถานที่ส่วนบุคคล โดยไม่พูดต่อหน้าคนอื่น					
7. หัวหน้างานของฉันให้ฉันได้แสดงความคิดเห็นกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ก่อนที่หัวหน้างานจะตัดสินใจ					

8. ฉันรับฟังข้อเสนอแนะของหัวหน้างาน โดยไม่เอาอารมณ์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง					
9. หากต้องให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นการตำหนิพฤติกรรมการทำงานและข้อบกพร่องในผลการปฏิบัติงานของฉัน หัวหน้างานจะมีการเตรียมกรข้อมูลและวิธีการพูดไว้เป็นอย่างดี					
10. เมื่อต้องว่ากล่าวตำหนิผลการทำงาน การปรับปรุงแก้ไข หัวหน้างานของฉันจะช่วยเหลือ สนับสนุน และเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานแก่ตัวฉันด้วย					
11. เมื่อหัวหน้างานของฉันพบว่า ฉันหรือเพื่อนร่วมงานมีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี หัวหน้างานจะชี้แจง แนะนำ และตักเตือนในที่ทันที					
12. ฉันสามารถปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมและการทำงาน ตามที่หัวหน้างานบอกให้ปรับปรุงได้					
13. หัวหน้างานของฉันบอกแนวทางในการแก้ไข พัฒนา ปรับปรุงการทำงานแก่ตัวฉันเอง ในช่วงการให้ข้อมูลป้อนกลับ					
14. หัวหน้างานของฉันให้ข้อมูลป้อนกลับตามความเป็นจริงและตรงไปตรงมา					
คำถาม	ระดับของการปฏิบัติ				
	1 ไม่เคย เลย	2 นานๆ ครั้ง	3 เป็นครั้ง คราว	4 เป็น ประจำ	5 ตลอด เวลา
15. หัวหน้างานของฉันให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ฉันตลอดเวลา ไม่ใช่เฉพาะช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น					
16. หัวหน้างานบอกกับฉันถึงสิ่งที่ควรทำและไม่ควรทำ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่ชัดเจนด้วย					
17. หัวหน้างานของฉันให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกน้องในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยตรงแบบเป็นส่วนบุคคล เช่น ห้องทำงาน					
18. หัวหน้างานของฉันไม่เอาอารมณ์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องในขณะที่ให้ข้อมูลป้อนกลับ					
19. หัวหน้างานของฉันเปิดโอกาสให้ฉันเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาปรับปรุงตนเอง					
20. หัวหน้างานของฉันมีหลักฐานหรือข้อมูลชัดเจนเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของฉัน					
21. หัวหน้างานของฉันจะให้ข้อมูลป้อนกลับ เมื่อฉันพร้อมที่จะรับฟังข้อมูลป้อนกลับนั้น					

## ส่วนที่ 2 แนวทางการปฏิบัติในการให้ข้อมูลป้อนกลับ

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อตามความเป็นจริง แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับความเป็นจริงมากที่สุดและกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

1. ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเมื่อเดือนธันวาคม 2551 ที่ผ่านมา นั้น ท่านได้รับข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างานของท่านหรือไม่

ได้รับ

ไม่ได้รับ

2. ในอนาคตท่านต้องการให้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานกี่ครั้งต่อปี

1 ครั้งต่อปี

2 ครั้งต่อปี

3 ครั้งต่อปี

4 ครั้งต่อปี

อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

3. ท่านคิดว่ากรให้ข้อมูลป้อนกลับในสถานที่แบบใดเหมาะสมที่สุด (ตอบได้ข้อเดียว)

ห้องทำงาน

ห้องประชุม

สถานที่ทำงาน

ที่ไหนก็ได้

อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

4. ท่านคิดว่ารูปแบบในการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบใดเหมาะสมที่สุด (ตอบได้ข้อเดียว)

ให้ทีละคน ตัวต่อตัว   แบบเป็นทางการ

ให้พร้อมกันทุกคน   แบบเป็นทางการ

ให้ทีละคน ตัวต่อตัว   แบบไม่เป็นทางการ

ให้พร้อมกันทุกคน   แบบไม่เป็นทางการ